

## УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ НА ОСНОВЕ BALANCED SCORECARD

УНИКАЛЬНЫЙ СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ —  
РЕАЛИЗАЦИЯ ВОЗМОЖНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ ПО BSC-МОДЕЛИ  
НОРТОНА-КАПЛАНА НА ПЛАТФОРМЕ QLIKVIEW



Qlik 

Partner

Solution  
Provider

## О ЗАКАЗЧИКЕ

Группа компаний «Русский аппетит» — одно из крупнейших предприятий общественного питания Центрально-Черноземного района. Включает в себя следующие подразделения: Воронежский производственный комбинат продуктов питания; сеть киосков быстрого

питания; сеть кафе «Вермишель»; сеть магазинов «у дома» «Зеленый остров»; оптовое направление «ФудсОпт»; сеть кафе-пабов «Гвозди»; сеть быстрого обслуживания «Буфет». На сегодняшний день это более 350 торговых точек.

## СИТУАЦИЯ

ГК «Русский аппетит» — динамично развивающаяся компания. С целью эффективного оперативного управления стратегическим развитием руководство компании использует концепцию Сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). Ее авторами являются профессора Роберт Каплан и Дейвид Нортон. На сегодняшний день модель управления по BSC используют крупнейшие компании по всему миру.

Специалисты ГК «Русский аппетит» разработали систему карт взаимосвязанных целей и показателей в полном соответствии с положениями концепции Нортон-Каплана и собственной стратегией развития компании. Одним из ключевых условий реализации такого подхода является ежемесячная сверка выполнения стратегических целей, закрепленных в BSC, с операционным управлением. На предприятии используется трехуровневая система показателей

в перспективах — потенциал, бизнес-процессы, клиенты и финансовые результаты с общим количеством показателей около 200. Выполнить анализ такого внушительного объема данных качественно и оперативно без современных средств бизнес-аналитики и визуализации данных невозможно.

По итогам конкурса ГК «Русский аппетит» доверил автоматизацию системы Balanced Scorecards компании GMCS (входит в MAYKOR). В тесном сотрудничестве со специалистами ГК «Русский аппетит» создано не имеющее аналогов BI-решение, предназначенное для реализации стратегического управления компанией по BSC-модели Нортон-Каплана. Данное решение полностью интегрировано в модель ежедневного операционного управления компанией и предоставляет широчайшие возможности для проведения бизнес-анализа с использованием инновационных аналитических инструментов, предлагаемых QlikView.

## РЕШЕНИЕ

Решение позволяет создавать стратегические карты целей BSC по 4-м перспективам: «Результаты», «Клиенты», «Процессы», «Потенциал», планировать метрики целей и их целевые значения для всех уровней управления, начиная от миссии и целей развития компании в целом через иерархическую структуру подразделений до индивидуальных целей отдельных

сотрудников. В качестве целей и показателей могут выступать как финансовые, так и нефинансовые цели, для которых создаются метрики с экспертными оценками достижения. Разработанное решение поддерживает возможность версионности карт целей, а также процесс согласования и утверждения целевой модели.

Ключевыми преимуществами решения являются следующие:

- ▶ **Инструменты для реализации корпоративной стратегии развития предприятия:** планирование стратегических карт, оценка исполнения, ввод корректировок, профилактика негативных изменений.
- ▶ **Оценка уровня стратегической готовности нематериальных активов.**
- ▶ **Ориентация деятельности всей компании на стратегические цели:** взаимосвязанный контроль деятельности сотрудников, отдельных отделов и компании в целом.
- ▶ **Улучшение мотивационной составляющей для персонала:** гармонизация личных целей сотрудников в соответствии со стратегическими целями компании.

- ▶ **Единая основа для принятия управленческих решений:** прозрачность бизнеса и актуальные данные.
- ▶ **Dashboard руководителя – визуализация данных (KPI) на информационных панелях:** выручка, объем продаж, процент выполнения плана, лояльность клиентов и т. п.
- ▶ **Тесная интеграция стратегического и оперативного управления:** возможность «спускаться» от стратегических долгосрочных целей до операционных ежедневных показателей.
- ▶ **Общее коммуникативное поле и удобное взаимодействие с данными:** поддержка совместной работы, обмен графиками, совместные сеансы.
- ▶ **Сокращение сроков подготовки отчетности –** больше времени на анализ, меньше времени на сбор и визуализацию информации.
- ▶ **Возможность получения отчетности на мобильные устройства (поддержка разных платформ).**

С помощью разработанного BI-решения руководство ГК «Русский аппетит» может управлять достижением стратегических целей через четкую «систему координат», отслеживая эффективность операционной

деятельности, выявляя проблемные места и потенциалы роста, находя взаимосвязи в данных и принимая взвешенные обоснованные управленческие решения.



## КОМПОНЕНТЫ РЕШЕНИЯ

Решение состоит из следующих компонентов:

- ▶ **Корпоративное хранилище данных по целям и KPI –** центральный компонент решения. В хранилище поступают и накапливаются данные из различных учетных систем предприятия посредством механизмов ETL (Extract, Transform and Load – система извлечения, преобразования и загрузки данных), а также с помощью веб-интерфейса ввода информации по фактическим назначениям KPI.
- ▶ **Аналитические компоненты решения на базе QlikView** визуализируют целевые карты BSC и позволяют контролировать выполнение KPI. В решении реализована иерархическая навигация по целевым картам компании в соответствии с запланированной структурой.

С помощью аналитических панелей QlikView можно «спуститься» от стратегических целей и показателей до операционных ежедневных показателей, проводить углубленный анализ данных по различным бизнес-процессам. Возможности QlikView позволяют пользователям самостоятельно анализировать данные, без привлечения ИТ-специалистов.

- ▶ **Веб-интерфейс,** предназначенный для ввода целевых карт BSC, перечня показателей KPI, плановых значений показателей в заданный период, согласования карт BSC, а также ввода фактических значений показателей для тех из них, которые не предусматривают автоматический расчет.



# ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ДАННЫХ



Рис. 1. Стратегическая карта целей BSC



Рис. 2. Детальный анализ достижения показателя

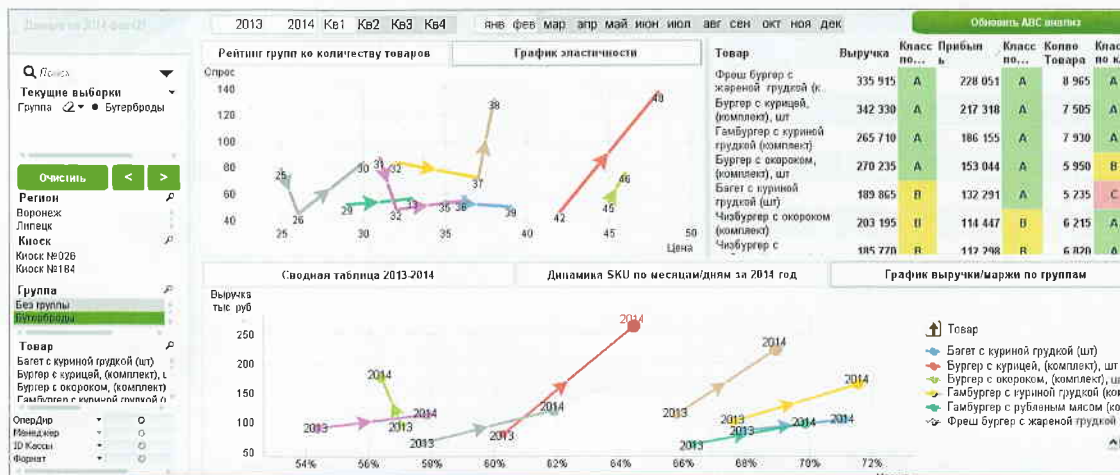


Рис. 3. Операционные показатели – ежедневный анализ розничных продаж

На примерах визуализации для показателей использованы демо-данные целевых и фактических значений.